#### Доклад

#### *Корпоративная культура.*

#### *(на примере ЮКОСА)*

У российских менеджеров в минувшем году возникла новая специализация – управление корпоративной культурой. «Культурные управленцы» появились во многих крупных компаниях – прежде всего в структурах, объединяющих разнопрофильные предприятия, которые работают во многих регионах России. И хотя менеджеры этого профиля обычно числятся в составе кадровых подразделений, круг их обязанностей намного шире, чем у обычного кадровика.

Что объединяет такие, казалось бы, далекие друг от друга вещи, как деловой документ, клиентский офис, спецодежду и корпоративный праздник? Можно сказать – брэнд компании, а можно взглянуть шире и назвать все их элементами корпоративной культуры. Являясь материальным воплощением миссии фирмы, корпоративная культура регламентирует все формы коммуникации компании – как внутри фирмы, так и направленные вовне.

Случилось так, что крупным российским компаниям, появившимся в последнее десятилетие, пришлось создавать свои традиции с нуля. Смена собственников предприятий наложилась на смену экономических формаций, и выяснилось, что ревизии пришлось подвергнуть практически все: от практики соцсоревнования и досок почета до процедуры приема на работу. Советские традиции остались в прошлом, а взамен ничего не появилось.

Только совсем недавно, в 2000 – 2001 годах, к изрядно разросшимся российским финансово-промышленным группам пришло осознание необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании. Особенно показательно эти процессы проходили в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК), которые в силу своей специфики объединили предприятия разного профиля: нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие, сбытовые и обслуживающие структуры. В советские годы эти предприятия имели различную ведомственную принадлежность, и многие сотрудники, к примеру, нефтеперерабатывающих заводов до сих пор не ощущают себя нефтяниками и считают себя нефтехимиками. Кроме того, ВИНКи – явление для России в принципе новое, и их персонал за годы прежней работы привык отождествлять себя с конкретным предприятием «…нефтегаз», а не с компанией в целом.

Пионером внедрения практики управления корпоративной культуры выступила компания ЮКОС, которая стала настоящим «питомником» менеджеров по управлению корпоративной культурой.

Сейчас в ЮКОСе эту деятельность возглавляет заместитель начальника управления кадровой политики Дмитрий Рудовский. «Безусловно, корпоративная культура или ее элементы есть в любой компании. Вопрос об управлении корпоративной культурой возникает, когда компания разрастается. Идеология островитян, живущих отдельно от всех, невозможна для коллективов общей компании. Кстати, ошибочно считать, что целевая аудитория корпоративной культуры исчерпывается лишь персоналом компании. Мы включаем в нее и стратегических партнеров, и акционеров, и потребителей продукции, и власти, и население регионов, в которых работает компания. Всем этим группам, интересы которых порой не совпадают, необходимо предложить единый продукт, создающий представление о компании в целом. В конечном счете корпоративная культура как часть корпоративного брэнда работает на повышение акционерной стоимости компании в части ее нематериальных активов», – говорит Дмитрий Рудовский.  
Специалисты по корпоративной культуре обычно включаются в состав кадровых подразделений, но широта решаемых ими задач предполагает тесное взаимодействие этих менеджеров с другими подразделениями. В ЮКОСе к числу таких подразделений относятся управления международной информации, по связям с общественностью, корпоративных финансов, региональной социальной политики. Координирует работу имиджевый комитет компании, куда входят руководители всех этих структур.

В Тюменской нефтяной компании (ТНК) управление корпоративной культурой курирует департамент кадровой и социальной политики, который входит в блок поддержки и обеспечения бизнеса, объединяющий непроизводственные подразделения компании. В ТНК даже дали определение корпоративной культуре, которое в усеченном виде звучит так: «Система общих ценностей и взглядов, <…> разделяемая большинством сотрудников». Таким образом, «юкосовский» взгляд на корпоративную культуру шире, чем в ТНК: из самого определения видно, что здесь основной аудиторией считают персонал самой компании. Впрочем, заместитель директора департамента кадровой и социальной политики ТНК Наталья Незнанова (тоже, кстати, выходец из ЮКОСа) не считает, что занимается исключительно кадровой работой: «Эта деятельность находится на стыке кадровой и социальной работы».

В принципе, несмотря на определенную разницу во взглядах, в обеих компаниях занимаются примерно одинаковыми вещами: внедряют элементы корпоративной культуры в повседневную деятельность. Дело, разумеется, не ограничивается введением единого корпоративного стиля деловой переписки или естественным для нефтяной компании перекрашиванием бензоколонок в фирменные цвета. Вот, к примеру, такой сугубо производственный вопрос, как рабочая спецодежда. «Каждое из наших предприятий – например, «Юганскнефтегаз» – до недавнего времени заказывало спецодежду отдельно и с собственным логотипом. Таким образом, у персонала не создавалось чувства принадлежности к единой компании, они не ощущали себя частью ЮКОСа, который, по их мнению, находился где-то далеко, в Москве. Мы настояли на переходе на единую унифицированную спецодежду с символикой компании, – поясняет Дмитрий Рудовский и приводит пример из зарубежной практики: – Когда осенью 2001 года ЮКОС приобрел британские подразделения норвежской компании Kvaerner, то буквально на следующий день сотрудники офиса все как один пришли на работу в фирменных галстуках John Brown (так назывались эти подразделения до их покупки норвежцами). Таким ненавязчивым способом менеджеры продемонстрировали лояльность происшедшим переменам».

Корпоративной лояльности британцев (кстати, по отношению к уже несуществующей фирме) нам можно пока только позавидовать. Для того чтобы персонал как минимум уверенно ориентировался в реалиях холдинга, ЮКОС в прошлом году издал 50-тысячным тиражом «Справочное руководство сотрудника» – остроумный гибрид телефонного справочника, рекламного буклета и пособия для вновь принятых на работу. Из этого справочника сотрудник может узнать массу полезной информации: от производственных показателей любого предприятия компании до порядка получения санаторной путевки.

Особой заботой «культурных управленцев» являются подготовка и проведение массовых мероприятий для сотрудников компании. Беспрецедентной акцией стал телемост, организованный 15 апреля 2001 года – в день рождения ЮКОСа. «Жители шести российских городов, в которых находятся добывающие и перерабатывающие предприятия компании, смогли пообщаться друг с другом, услышать выступления популярных артистов и поздравления от руководства компании», – говорит Дмитрий Рудовский.

В ЮКОСе разработан целый праздничный регламент, согласно которому в компании существуют корпоративные праздники (упомянутый день НК «ЮКОС» – 15 апреля и общеотраслевой День нефтяника) и корпоративные мероприятия, к которым отнесены праздник поколений (ежегодная встреча молодых сотрудников компании с ветеранами труда), 8 Марта и Новый год. Разница в торжествах, по словам Дмитрия Рудовского, состоит в том, что на праздники принято награждать персонал корпоративными наградами (еще один элемент культуры компании).

В ТНК в минувшем году тоже провели ряд торжественных мероприятий: посвящение в нефтяники молодых специалистов (прошло по единому сценарию одновременно на всех предприятиях компании в ноябре), слет молодых лидеров ТНК. В этом году планируется созвать корпоративный съезд ТНК, куда будут делегированы лучшие представители трудовых коллективов.